



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho Final de Mestrado

Relatório de estágio

*As Especificidades do Recrutamento, Seleção e Retenção de Profissionais
de Tecnologias de Informação e Comunicação*

Aluna: Graça Maria Mateus Lages

Orientação: Maria del Pilar Mosquera Fernandez Conde

Junho de 2016

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço à Professora Maria del Pilar Conde. Não poderia ter contado com melhor orientadora. Obrigada pelo apoio, pela paciência e por me orientar sempre que foi necessário, colocando as minhas ideias no lugar e desenhando uma linha condutora para o meu trabalho.

À minha orientadora de Estágio na QiBit, Cristina Simão. O meu mais sincero obrigado, sem o estágio maravilhoso que me proporcionaste, tudo o que me ensinaste e à tua maravilhosa equipa. Sem ti (vocês) não teria sido possível.

Aos meus pais, por me terem concedido a oportunidade de realizar o mestrado, por me apoiarem sempre, me darem a mão e acreditarem em mim.

Especialmente à minha mãe, pela paciência, pelos conselhos, pelo carinho, compreensão e disponibilidade. Obrigada por teres sido o meu grande pilar.

Resumo

As Tecnologias da Informação e Comunicação representam um setor muito peculiar em termos do mercado laboral atual, sendo que a crescente procura de profissionais nesta área tem alterado os comportamentos de oferta e procura de emprego. O presente relatório procura dar conta das especificidades deste setor e das atividades desenvolvidas no âmbito de um estágio curricular na área do Recrutamento, Seleção e Retenção na consultora QiBit.

Começa-se por referir a pertinência do tema no mercado global atual, seguindo-se-lhe uma revisão de literatura sobre os desafios do mercado de trabalho das TIC e medidas que visam responder a esses desafios. Faz-se ainda uma breve revisão bibliográfica sobre o tema em que incidiu o estágio. De seguida é apresentada a consultora que acolheu a estagiária sendo posteriormente descritas as diferentes etapas dos processos de Recrutamento e Seleção tal como são desenvolvidas na QiBit. Procede-se então à descrição das atividades realizadas durante o estágio curricular.

Na última parte deste trabalho é feito o confronto entre a revisão de literatura e as atividades desenvolvidas na empresa durante o estágio e a avaliação pessoal da experiência de estágio. Finalmente são apresentadas algumas conclusões a que foi possível chegar como fruto do trabalho desenvolvido ao longo do estágio.

Palavras Chave: Recrutamento; Seleção; Retenção; Profissionais TIC.

Abstract

Information and Communication Technology (ICT) represents a singular sector in the actual labor market. In fact, the growing demand of professionals who operate in this area has changed supply and demand's behavior. The present report aims to approach the specificities of this sector revealed during an internship in Recruitment, Selection and Retention at a specialized consultant - QiBit.

This report begins by referring the importance of the topic in the current global market, followed by a literature review about the challenges of the ICT labor market and the actions required to meet this challenges. Then, it summarizes the literature review on Recruitment, Selection and Retention. Afterwards it is presented the company QiBit and described the different steps of those processes as they are developed there. At this point it is also described the activities that were realized during the internship.

The last part of this work is composed by a confrontation between the literature review and the activities developed in the company. It is also made a personal evaluation of the internship experience. Finally, some conclusions are pointed out upon the work developed during the internship.

Key-Words: Recruitment; Selection; Retention; ICT Professionals.

Índice

I – Introdução	1
II - Revisão de Literatura	3
1. O mercado de Trabalho das TIC	3
1.1. Desafios do mercado de trabalho no setor das TIC	4
1.2. Medidas para fazer face aos desafios laborais das TIC	6
2. Recrutamento, Seleção e Retenção	13
2.1 Definição de Conceitos	13
2.2 O Processo de Recrutamento e Seleção das TIC	14
III - O Estágio	19
1. A Empresa e o Grupo.....	19
2. Processo de Recrutamento e Seleção na QiBit.....	21
2.1 Atração e Identificação de Candidatos.....	21
2.2. A Seleção de Candidatos	23
3. Descrição das Atividades de Estágio.....	25
IV – Considerações Finais.....	29
1. Confronto entre Revisão de Literatura e Atividades Desenvolvidas.....	29
2. Avaliação da Experiência de Estágio.....	32
2.1. Oportunidades e desafios do Estágio.....	32
2.2. Limitações	33
3. Conclusões	34
Bibliografia.....	36
Anexo 1: Guia de Entrevista na QiBit	ii
Anexo 2: Exemplo de Anúncio da QiBit.....	vi
Anexo 3: Organograma da Empresa	viii
Anexo 4: A equipa QiBit	ix

I – Introdução

No seguimento da vontade de aplicar os conhecimentos adquiridos nas diferentes unidades curriculares do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, optei por realizar um estágio de três meses numa Consultora de Recursos Humanos que opera na área das Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC). O presente relatório relata as atividades desenvolvidas ao longo do estágio na área do Recrutamento, Seleção e Retenção de Colaboradores.

O mercado de trabalho das TIC vive uma situação impar de oferta ao nível global no mercado de trabalho decorrente do processo de virtualização em massa dos negócios tradicionais desde a década de 90 (Agarwal, e Ferratt, 1998). Trata-se atualmente de um setor de atividade de elevada empregabilidade em virtude do rápido crescimento de novos segmentos como a Internet, *e-commerce*, e outros serviços na área das Tecnologias de Informação (López-Bassols, 2002). As organizações precisam cada vez mais de analistas de informação qualificados, gestores de informação, *designers* e *developers* que atuem na área da gestão de soluções de informação. Assim, os profissionais das Tecnologias da Informação e Comunicações são um fator chave para a criação/manutenção da vantagem competitiva organizacional (Hu, *et al.*, 2007). No entanto, existe um claro *gap* entre a necessidade destes profissionais e a sua disponibilidade no mercado relacionada com questões demográficas e com o sistema de ensino. Neste trabalho aborda-se algumas das especificidades do mercado de trabalho das TIC, nomeadamente as suas características, desafios e oportunidades a partir da revisão de literatura sobre o tema e através da experiência de estágio numa consultora de recursos humanos na área das TIC – a QiBit.

Este relatório compõe-se de quatro partes. A primeira é a presente introdução, seguindo-se-lhe uma segunda parte dedicada à revisão de literatura sobre o mercado de trabalho das TIC, os processos de recrutamento, seleção e retenção dos profissionais de TIC. A terceira parte é dedicada ao estágio realizado na QiBit. Apresenta-se a empresa bem como o grupo do qual faz parte – GiGroup. Posteriormente descreve-se as etapas do Recrutamento e Seleção desenvolvidas na empresa e as atividades desenvolvidas ao longo do estágio. Na quarta parte tecem-se algumas considerações finais confrontando a realidade encontrada no estágio com a revisão de literatura efetuada. Faz-se igualmente uma reflexão pessoal sobre a experiência de estágio apontando quer as oportunidades e desafios que representou, quer as suas limitações. Termina-se apresentando as conclusões deste trabalho.

II - Revisão de Literatura

1. O mercado de Trabalho das TIC

Os Recursos Humanos são considerados o principal fator de vantagem competitiva das organizações, donde a crescente preocupação por parte das empresas na adoção de decisões estratégicas no que respeita aos seus colaboradores e capital intelectual (Mammadova *et al.*, 2015). Aos profissionais das TIC é exigida uma elevada capacidade de adaptação à mudança, competências multifacetadas, mobilidade e capacidade de trabalhar nas diferentes áreas de negócio, o que significa que é necessária uma constante atualização do conhecimento e das competências profissionais. Segundo Van der Heijden, *et al.* (2010) os profissionais que são especialistas apenas numa área, dificilmente encontrarão lugar no mercado de trabalho atual. As empresas procuram nos recém-graduados e colaboradores o equilíbrio entre a componente técnica e a componente comportamental, ou seja não basta ter bons conhecimentos técnicos como também é fundamental ter boas competências pessoais e relacionais. Aliás, entre as cinco competências mais requisitadas pelas organizações no momento de recrutar três são competências comportamentais e apenas duas competências técnicas (Saad *et al.*, 2013).

Considera-se que os profissionais das TIC necessitam de se adaptar continuamente às mudanças tecnológicas, compreender as tendências/evoluções do mercado, ter facilidade em aprender novas tecnologias e ainda ter competências em áreas de gestão e do negócio em si (Agarwal e Ferratt, 1998; Potosky e Ramakrishna, 1998). À já longa lista de competências que estes profissionais devem ter Buarki *et al.* (2011) acrescentam outras: aptidão para a resolução de problemas, capacidade de ouvir os outros, trabalho de equipa, capacidade de adaptação, transferência do conhecimento, gestão de tempo,

capacidade de desenvolver múltiplas tarefas, conseguir ver a situação do ponto de vista do consumidor, espírito de iniciativa e de gestão de projetos.

1.1.Desafios do mercado de trabalho no setor das TIC

Apesar das exigências das organizações e do seu esforço para formar e desenvolver os seus profissionais, os diretores das PME's Europeias têm vindo a observar que os profissionais das TIC não estão preparados para os requisitos futuros exigidos pelo mercado de trabalho (Van der Heijden *et al*, 2010; Bailey e Stefaniak, 1999). É premente para os países da OCDE que o crescimento de novas indústrias e atividades não seja afetado pela escassez de profissionais detentores das qualificações exigidas pelo mercado, o que coloca grandes desafios aos gestores das empresas de TIC ao nível do recrutamento, seleção e retenção de profissionais competentes (Agarwal e Ferratt, 1998).

Para além do desajuste de competências referido existe um claro desajuste quantitativo sendo que o número de profissionais disponíveis no mercado é claramente inferior às necessidades das organizações, agravado pelo facto de se tratar de uma área profissional pouco apelativa para as mulheres. Efetivamente, o número de mulheres matriculadas em cursos superiores desta área tem mesmo vindo a diminuir (Courtney *et al.*, 2009; Jewell e Maltby, 2001), amplificando assim o problema. São várias as razões apontadas para esta diferença de género, tais como: o facto de esta indústria ainda não ter estruturas de carreira mais flexíveis e mobilidade no trabalho, assim como a dificuldade de equilíbrio entre vida familiar e o trabalho ou ainda estereótipos culturais que as apontam como mulheres masculinizadas (Raghuram, 2004). A influência dos pais e familiares, a pressão imposta pela sociedade e educação poderão igualmente contribuir para a diferença de género (Rosenbloom *et al.*, 2008). Um estudo recente

revelou que as mulheres profissionais deste sector têm experienciado, no mercado de trabalho, diversas situações de discriminação, nomeadamente assédio e salários inferiores aos dos seus pares do sexo masculino (Forgasz *et al.*, 2011). Embora os salários nesta área sejam elevados, Logan e Crump (2007) referem que os salários pagos às mulheres mal chegam a 30% do que é pago aos homens.

Os níveis salariais elevados praticados na área das TIC devido à escassez de alunos e profissionais representa um grave problema nesta área, levando a que muitas organizações não consigam contratar os profissionais de que necessitam por falta de capacidade financeira para suportar os salários (Cappelli, 2001). No entanto, apesar de as organizações oferecerem salários competitivos e oportunidade de trabalhar com as últimas tecnologias do mercado, existem elevados níveis de insatisfação e de *turnover*, muito mais do que seria esperado (Agarwal e Ferratt, 2002). Segundo Schulz *et al.* (2008) a média de tempo que um profissional de TIC permanece numa empresa é de cerca de cinco anos, sendo que no fim desse tempo mudam para outras empresas onde consideram existir melhores práticas de RH. Torna-se pois necessário reavaliar a forma de pensar e procurar medidas e estratégias inovadoras para reter os profissionais das TIC (Agarwal e Ferratt, 2002).

Após análise dos processos de recrutamento de grandes empresas de TIC, Cappelli (2001) concluiu que estas não só limitavam o recrutamento a certas instituições de ensino de elite como preferiam profissionais jovens. Apenas 2% dos gestores de TIC afirmam que contratariam profissionais com mais de 10 anos de experiência. Considera-se que os profissionais mais velhos, especialmente aqueles que já constituíram família, não têm a mesma disponibilidade para trabalhar o número de horas e nos horários que são usuais nas TIC, não dominam as ferramentas mais recentes ou são mais caros que os mais jovens.

Outros fatores que podem dificultar o recrutamento e retenção dos profissionais das TIC são: o facto de muitas vezes a contratação de profissionais ser para uma categoria geral sem ter em consideração as necessidades organizacionais; o facto de os processos de recrutamento demorarem demasiado tempo; o facto de os regulamentos serem inflexíveis ou serem exigidas demasiadas qualificações (DeMers, 2002).

1.2. Medidas para fazer face aos desafios laborais das TIC

Para fazer face aos desafios que se colocam ao Recrutamento e Retenção dos profissionais de TIC, é necessário considerar diferentes tipos de medidas (de curto, médio e longo prazo) e envolver diversos parceiros (*e.g.* os diferentes sistemas de ensino e as empresas). Embora só as medidas de médio e longo prazo permitam resolver os problemas do desajuste de competências, quer em quantidade quer em qualidade, é igualmente necessário tomar medidas que permitam minimizar as carências destes profissionais no curto prazo.

1.2.1. Medidas de Médio/Longo-Prazo

DeMers (2002) refere que a parceria entre universidades e empresas poderá ser uma medida eficaz para colmatar a escassez de profissionais de TIC, através da criação de planos curriculares e desenvolvimento de programas que preparem os alunos com as competências que o mercado de trabalho necessita, principalmente ao nível das *Soft Skills* (Bailey e Stefaniak, 1999). Procedimentos como a aprendizagem baseada nas práticas do mercado, trabalhar para projetos empresariais e usar a experiência profissional em projetos académicos poderão trazer benefícios tanto para os estudantes como para empresas (Koppi *et al.*, 2008). A partilha através das redes sociais do

testemunho de profissionais bem-sucedidos na área poderá ajudar no aperfeiçoamento dos planos curriculares (Buarki *et al.*, 2011).

Dada a diminuição das matrículas em cursos da área das TIC (Babin *et al.*, 2010) torna-se necessário intervir logo ao nível do ensino secundário, através de iniciativas que desenvolvam o interesse pelas áreas da programação (Siiman *et al.*, 2014). Segundo Koppi *et al.* (2008), as lacunas no ensino das TIC ao nível do ensino secundário são originadas pela falta de professores qualificados nestas áreas e também pela notória diminuição da qualidade e rigor no ensino da matemática e ciências (disciplinas que mais possibilitam o gosto e aprendizagem das TIC). Siiman *et al.* (2014) propõe três abordagens para mitigar este problema: i) criação nas escolas de ambientes de ensino de programação; ii) desenvolvimento de atividades que promovam o contacto direto com a programação; iii) integrar as ciências computacionais nas outras disciplinas permitindo o desenvolvimento da criatividade, a pesquisa e o desenvolvimento de projetos.

Pesquisas recentes revelam que, os jovens, no momento de decidir o seu percurso académico seguem, por norma, os conselhos dos pais. Assim, as organizações devem procurar chegar aos alunos do ensino secundário e aos seus familiares diretos, no sentido de influenciarem a escolha de cursos na área das TIC, nomeadamente, dando informação sobre os planos curriculares, profissões e oportunidades disponíveis. Por outro lado, deve-se incentivar o estudo da matemática embora mostrando que não é um requisito obrigatório para seguir estas áreas (Babin *et al.*, 2010).

Tendo em conta as dificuldades no recrutamento das mulheres para este setor, Miliszewska e Moore (2010) apontam três áreas fundamentais em que é necessário atuar: infraestruturas, formação e atitudes dos professores e ao nível da

comunidade/sociedade. É fundamental implementar medidas que promovam desde cedo a educação computacional junto dos alunos (Courtney *et al.*, 2009), começando este trabalho logo no ensino primário (O'Neill e Shortt, 2009) através, por exemplo, de um ambiente escolar específico que possibilite às mulheres o desenvolvimento de um sentido de pertença no campo das TIC. Os estereótipos de género já referidos devem ser desacreditados, deverão ser lançadas campanhas de *marketing* que sejam verdadeiras e realistas acerca do que realmente são as TIC e quais as possibilidades de carreira que este sector oferece (O'Neill e Shortt, 2009). A mentoria tem igualmente sido reconhecida como uma das estratégias mais eficazes na retenção e promoção das mulheres nas organizações das TIC. De acordo com Tapia e Kvasnv (2004) outras medidas envolvem: apoiar a discussão e partilha de situações que podem gerar sentimentos de discriminação nas mulheres; dar *feedback*, no momento certo acerca do desempenho da colaboradora no sentido de a orientar para os objetivos de carreira e de como os pode atingir; proporcionar às mulheres a oportunidade de participarem de uma forma mais abrangente na organização; programas de mentoria formal e informal; apoiar a criação de redes de contato no local de trabalho; contratação de mulheres para ocupar cargos superiores; trabalhar em conjunto com as instituições académicas para mudar a ideia cultural de que apenas os homens assumem cargos de grande responsabilidade; criação de programas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho. Segundo as autoras, a implementação de programas de gestão de stress, apoio psicológico, políticas de RH que sejam exequíveis e que promovam a equidade (tais como a descrição da oferta de trabalho, compensações, informação acerca de benefícios, promoções equitativas e justas e programas de recompensas), poderão também ser eficazes no sentido de aumentar as mulheres nas TIC. Segundo O'Neill e Shortt, 2009),

uma medida eficaz de equilíbrio entre vida pessoal e profissional seria a criação de creches dentro das empresas, ou a flexibilização dos horários de trabalho.

O investimento nos colaboradores significa igualmente investir no recrutamento, ou seja, através de práticas que conseguem atrair os melhores colaboradores (Van der Heijden *et al.*, 2010). Uma das estratégias utilizada pelas TIC para atrair profissionais qualificados e com as competências desejadas é denominada por *employer branding* (Wilden, *et al.*, 2010). Esta estratégia refere-se, no contexto do recrutamento, ao conjunto de benefícios psicológicos, económicos e funcionais que os potenciais colaboradores associam ao trabalho de uma determinada organização para criar uma marca atrativa e competitiva. Wilden *et al.* (2010) reforçam a importância desta estratégia através de um estudo que demonstra que os profissionais no momento da procura de uma oportunidade profissional valorizam a clareza, credibilidade e as provas de consistência transmitidas pela organização; a perceção do investimento das organizações na divulgação da sua marca enquanto boa entidade empregadora; a perceção que os candidatos têm do portfólio e serviços da organização.

2.2.2 Medidas de Curto Prazo

O crescimento do Outsourcing nas consultoras de TI e o sucesso das *start up* como modelos de negócio, são duas tendências importantes na atual estrutura da indústria das TIC (Cappelli, 2001). As *start up* tendem a ser empresas bem-sucedidas no recrutamento de profissionais de TIC porque têm características que agradam a esses profissionais: são horizontais, pouco estruturadas, menos burocráticas, permitem a participação na tomada de decisão da organização, compreendem que a performance do *software* é um fator chave e que o bom trabalho deve ser reconhecido e compensado.

O Outsourcing apresenta-se como uma medida para dar resposta à rápida evolução das TIC e às dinâmicas que o mercado procura. (Slaughter e Ang, 1996). De acordo com Cappelli (2001), as empresas contratam os profissionais com o objetivo de atingir um determinado resultado, a um determinado preço, algo que não conseguiriam alcançar internamente. As empresas têm vindo, cada vez mais, a adotar políticas de contratação mais precárias em virtude da sua grande flexibilidade (Slaughter e Ang, 1996). Neste caso, as organizações contratam os profissionais de TI através de uma empresa consultora ou a empresas que fornecem serviços de TIC. Este processo é vantajoso pois reduzem-se os custos associados a uma contratação permanente, permitindo contratar consoante as necessidades específicas do negócio num determinado período temporal. Em Portugal, no entanto, o Outsourcing ainda tem um longo percurso pela frente no sentido da sua aceitação por parte dos profissionais que demonstram preferência por trabalhar em organizações que investem no seu desenvolvimento profissional.

A estratégia *personnel attraction* distingue-se da *employer branding* na medida em que abrange todas as técnicas utilizadas para atrair candidatos de forma direta, tendo como objetivo que estes se candidatem a uma oportunidade concreta. Enquanto o *employer branding* é uma estratégia a longo prazo, que permite à organização ser considerada atrativa enquanto entidade empregadora (Keim e Weitzel, 2006), a *personnel attraction* é extremamente importante no caso de as empresas que decidem-se internacionalizar pois transferir uma *employer brand* para um país estrangeiro é um desafio complexo.

A realocação é outra prática que começa a ser implementada no sentido de aumentar os profissionais de TIC (DeMers, 2002). Esta medida consiste num conjunto de estratégias, por parte dos municípios/governos, com o objetivo de aliciar profissionais

das TIC para a sua área geográfica (país, cidade, município). Os programas de realocação devem incluir os seguintes elementos: diferentes benefícios consoante o grau do profissional, dados fiáveis acerca do custo de vida do local em questão, patrocínio de viagens para encontrar casa, apoios no sentido de partilhar informações acerca de habitação e assistência temporária ao sustento, consultoria tributária profissional.

Outro fator que proporciona às empresas o acesso a profissionais qualificados é a imigração (Cappelli, 2001). Alguns autores questionam mesmo se a imigração deve ser ainda mais promovida com o objetivo de dar resposta à crescente procura de profissionais das TIC. As entidades governadoras de cada país poderão auxiliar as empresas a competir neste mercado através da implementação de medidas realistas a partir dos pontos fortes já existentes. Algumas dessas medidas compreendem: práticas de recrutamento flexíveis; técnicas de recrutamento tecnologicamente avançadas; promoção do comprometimento de toda a organização para a contratação de profissionais TIC qualificados; aumento do reconhecimento dos colaboradores através da atribuição de bónus e prémios inovadores; implementação de programas de formação profissional claros e bem fundamentados; ambiente de trabalho que promova a inovação; partilha de informações acerca das qualidades da área geográfica e do seu governo (DeMers, 2002).

É necessário conhecer as motivações individuais dos profissionais que integram o mercado das TIC logo desde o momento da entrevista presencial, para as organizações poderem criar soluções à medida de cada colaborador. Estes profissionais valorizam o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, horários de trabalho flexíveis, oportunidade de crescimento e mentoria (Agarwal e Ferratt, 2002; Schulz *et al.*, 2008). O teletrabalho, embora tenha vindo a ser implementada no universo das TIC, apresenta algumas

controvérsias dado que algumas organizações têm receio que possa vir a diminuir a produtividade (DeMers, 2002).

Compensações e recompensas justas e criativas, incentivos criativos, *soft benefits* e a criação de um sentido de cultura e pertença (Richens, 1998) são outros dos aspetos valorizados por estes profissionais. As compensações baseadas no desempenho são outra estratégia que se tem demonstrado eficaz na atração e retenção de profissionais de TIC, tal como a informação sobre as opções de carreira que eles podem vir a seguir (Luftman *et al.*, 2012). Os *soft benefits* prendem-se com medidas simples como o uso de roupa informal, horas de trabalho flexíveis, e períodos de sabática. Agarwal e Ferratt (2002) referem outras práticas que, apesar de serem *low-cost* para a organização são muito valorizadas por estes profissionais, tais como cartões de aniversário e cabazes de boas vindas, almoçar ou jantar fora, e “fugas” de fins-de-semana.

De acordo com vários estudos, os programas de formação são um fator decisivo na motivação e retenção dos profissionais das TIC (Hassan *et al.*, 2013). O desenvolvimento das competências técnicas na área das TIC representa uma tarefa complicada na medida em que os fundamentos básicos mudam muito e num curto espaço de tempo (Hamilton *et al.*, 2015). Para ajudar a contornar esta situação, assim que a organização se aproxima da tomada de decisão acerca de uma solução tecnológica em particular, deverá ser proporcionado aos profissionais das TIC a formação e aprendizagem na técnica ou produto em questão (Richens, 1998). As empresas podem ainda promover a atualização dos profissionais facilitando-lhes o acesso a *sites*, jornais e revistas da especialidade (Umapathy e Ritzhaupt, 2011).

2. Recrutamento, Seleção e Retenção

2.1 Definição de Conceitos

O Recrutamento, segundo Sousa *et al.* (2006), consiste num conjunto de técnicas e procedimentos que têm como objetivo a atração de candidatos com grandes probabilidades de possuírem as qualificações e competências necessárias para ocupar determinado cargo dentro da organização. É desta forma que as organizações, após perceberem que existe uma necessidade de contratação, informa o mercado de trabalho da existência de oportunidades em aberto.

A Seleção é o processo de comparação entre os requisitos exigidos pela função e as competências e características dos candidatos. Ou seja, a partir da análise das candidaturas provenientes do Recrutamento, decide-se qual dos candidatos melhor de adequa aos requisitos. Durante o processo de Seleção são aplicados vários métodos e práticas adequados à função em questão.

Visto que o processo de Recrutamento e Seleção tem custos diretos e indiretos associados, é necessário que exista uma adequação da estratégia aos objetivos. Assim, vários autores realçam que o Recrutamento e a Seleção são duas etapas do mesmo processo e, por essa razão, não devem ser tratados em separado (*e.g.* Sousa *et al.*, 2006). De igual modo, outros autores (*e.g.* Cunha *et al.*, 2008) alertam para a importância da relação entre Recrutamento e Seleção com a Retenção de colaboradores. Segundo estes autores seria incongruente que, para o processo de recrutamento, fosse irrelevante que os novos membros recrutados se mantenham ou abandonem a organização num curto

prazo de tempo, levando consigo a aprendizagem adquirida e causando mais custos em novos processos de Recrutamento e Seleção.

2.2 O Processo de Recrutamento e Seleção das TIC

Assim, atualmente, podem ser identificadas três categorias de suporte ao recrutamento de profissionais das TIC (Keim, T., & Weitzel, T. (2006)). A primeira categoria prende-se por um assunto anteriormente referido como de extrema importância, as páginas *Web* nos *sites* das empresas exclusivamente dedicadas à partilha das oportunidades, bem como a presença em portais de emprego na Internet. O objetivo é, não só a atração de candidatos, mas também permitir que consigam candidatar-se através de *e-mail* ou formulários de inscrição. A criação de base de dados é outra categoria de suporte. Assim, as candidaturas recebidas são mantidas em base de dados, o que significa que, posteriormente, a partir de uma pesquisa interna através de palavras-chave técnicas é possibilitado aos profissionais de recrutamento pesquisar, identificar e selecionar candidatos. Por último surgem os sistemas de gestão aplicacional, que têm o objetivo de conferir visibilidade e reconhecimento às empresas e, também, para apoiar o fluxo de trabalho interno como por exemplo a publicação de anúncios de emprego, dar resposta às candidaturas bem como a comunicação entre os RH e os departamentos especializados.

As empresas têm vindo a concentrar esforços no sentido de estabelecer a sua presença na Internet como ferramenta ativa no recrutamento de profissionais das TIC (Agarwal e Ferratt, 1998). A procura de candidatos com recurso a ferramentas como o *LinkedIn* e *Facebook*, blogues das áreas das TIC, *Twitter*, jogos *online*¹ já faz parte do quotidiano de um recrutador (Eckhardt et al., 2011). As redes sociais podem ser

¹Através da presença de um consultor em jogos *online*, este consegue conhecer profissionais da área das TIC e, desta forma, proceder ao recrutamento. Tendo em conta que é habitual estes profissionais jogarem e comunicarem através destas plataformas.

consideradas os “*caça-talentos*” dos tempos modernos, sendo o LinkedIn a ferramenta de recrutamento mais utilizada, dado que a maioria dos seus utilizadores são profissionais das TIC. Outra vantagem desta rede social é o facto de se apresentar como uma forma discreta de recrutamento, ou seja, quando as organizações, por alguma razão, não querem partilhar as oportunidades que têm em aberto podem contactar diretamente, via *LinkedIn*, os profissionais com as competências desejadas. Esta ferramenta é especialmente utilizada quando os requisitos são muito específicos ou em situações de oportunidades mais complicadas de serem ocupadas. Outras redes sociais, como o *Facebook*, permitem às empresas a partilha de oportunidades conseguindo, assim, chegar a mais pessoas (Kucharova *et al.*, 2013).

Estas formas de recrutamento *online* podem diminuir o tempo do processo de recrutamento até uma semana, em comparação com o recrutamento tradicional. Podem ainda de ser integradas com o marketing corporativo e o *branding* através de *links* publicitários das empresas nas suas páginas *Web*. Assim, o número e a diversidade de candidaturas é muito maior, através do recrutamento *online*, ao mesmo tempo que aumenta a probabilidade de receber um maior número de candidaturas de qualidade. Outra forma de as empresas recrutadoras se darem a conhecer ao público e conseguirem mais candidaturas é a partilha das oportunidades que têm em aberto em *sites* de partilha de oportunidades ou através da criação de uma página específica no *site* da própria empresa para a publicação dos anúncios de emprego (DeMers, A., (2002). É, assim, inquestionável que a utilização de formas de recrutamento *online* proporciona grandes benefícios para as organizações (Feldman e Klaas, 2002).

Está constatado que os empregadores das áreas das TIC se comportam de uma forma diferente dos empregadores das outras áreas de negócio no que diz respeito ao recrutamento. Não só pelo facto do *marketing mix* ser extremamente focado nos canais

de Internet, como também na percentagem de vagas preenchidas através da Internet e as candidaturas geradas por esta, sendo que a preferência pelas aplicações *online* é muito acentuada nos profissionais das TIC (Keim e Weitzel, 2006). Estudos demonstram que o e-recrutamento proporciona o crescimento organizacional através da contratação de melhores profissionais. Estas ferramentas são muito importantes pois possibilitam a gestão de relações entre candidatos e gestores, alinhando, a curto e médio prazo, as necessidades de oferta e procura das organizações.

As relações profissionais e pessoais, incluindo a referenciação por parte de colaboradores/candidatos e redes de contacto, apresentam-se como uma das mais utilizadas formas de recrutamento de profissionais das TIC (Schulz e Waltman, 2008). Estas práticas têm a vantagem de não gerar custos à organização no processo de recrutamento, de reduzir a incerteza acerca do candidato e aumenta a segurança de qualidade na contratação. Segundo DeMers (2002), os gestores das empresas afirmam, na sua maioria, que as referências de profissionais que já trabalham na empresa é um método de recrutamento eficiente. No setor privado, os gestores oferecem mesmo bónus aos seus colaboradores que referenciem outros profissionais (DeMers, 2002).

A localização de potenciais candidatos através de rede de contactos e de parceiros são outras formas de recrutamento eficientes (Agarwal e Ferratt, 1998). Estes autores referem que estas parcerias podem incluir a criação de relações com as instituições académicas contratando, assim, diretamente os alunos ou através da utilização de empresas de recrutamento que conheçam intimamente as organizações, o seu ambiente interno e as necessidades de pessoal. A exploração de redes de contatos e a parceria com fontes que ajudem a localizar potenciais colaboradores são importantes práticas para o sucesso das organizações (Agarwal e Ferratt, 2002).

No entanto, para que as organizações consigam um número de candidaturas suficientes de profissionais com as características desejadas é necessário saber como elaborar um bom descritivo de funções (*job description*). Em qualquer área das TIC e em qualquer posição profissional é necessária uma grande variedade de dados para elaborar um descritivo com os conhecimentos requisitados, as competências e habilidades necessárias para desempenhar a função.

Ao nível do conhecimento devem ser especificados os conhecimentos técnicos que o candidato deve ter; no que diz respeito às competências é referido qual o desempenho adequado nas tarefas requeridas, máquinas e equipamento; por fim é obrigatória a presença das aptidões necessárias, ou seja, quais as capacidades físicas e mentais para o desempenho da função. Nesta área das Tecnologias, este descritivo deve incluir a especificação de determinados graus académicos, certificações, formação ou experiência. As *soft skills* são igualmente importantes de referir, como por exemplo a capacidade de comunicar a vários níveis, capacidade de argumentação, flexibilidade, atitude, e capacidade de tomada de decisão (Starkweather e Stevenson, 2011).

Dado que, nos últimos 20 anos, os perfis requisitados para as áreas das TIC têm vindo a mudar radicalmente, o recrutamento dos profissionais de TIC tem vindo a revelar-se bastante exigente para os consultores que têm que lidar diariamente com novos termos e tecnologias para além de necessitarem saber utilizar novas ferramentas de *networking* sem as quais não lhes seria possível recrutar profissionais das TIC (Eckhardt *et al.*, 2011; Kucharova *et al.*, 2013).

A apresentação da função a cada candidato deve ser realística (Schulz e Waltman, 2008), focando quer os aspetos positivos quer os negativos da oportunidade em questão, no sentido de evitar um choque de expectativas para o candidato. Assim, ao

assumir as funções na organização, o candidato selecionado sabe com o que contar, diminuindo as probabilidades de uma saída prematura.

Keim e Weitzel (2006) consideram que o processo de recrutamento nas TIC comporta cinco fases:

1. O departamento de RH (ou consultora) divulga a oportunidade de emprego através de um anúncio *online*;
2. É fundamental a criação de uma base de dados estruturada na qual seja possível armazenar todas as candidaturas recebidas através das várias plataformas *online*.
3. Receção e arquivo de candidaturas externas num único sistema.
4. A base de dados é alargada aos colaboradores internos que pretendem mudar a sua posição dentro da organização.
5. Nesta fase final são garantidos direitos no acesso à base de dados, não só aos departamentos da empresa como também aos parceiros externos para promover a colaboração interorganizacional.

Estes sistemas estão agora integrados nas agências de marketing pessoal, *executive searchers* entre outras entidades envolvidas no processo de negócio. Estas bases de dados impactam noutro aspeto fulcral desta área, a velocidade do recrutamento (DeMers, 2002). É possível reduzir o tempo de recrutamento dado que as organizações mantêm todos os profissionais e respetivas competências indexados facilitando o posterior acesso aos dados através de motores de pesquisa que permitem procurar nos resumos dos candidatos palavras-chave e competências específicas. A automatização dos processos de recrutamento permite alcançar um maior número de candidatos, manter o “rasto” das suas competências e encontra-los mais depressa. Estes sistemas

integrados de bases de dados ainda não são suficientemente inteligentes para ordenar e seleccionar os dados com a eficiência que os consultores ou profissionais de recursos humanos conseguem, mas são uma boa ajuda.

As empresas, cada vez mais, centram os seus esforços de recrutamento na procura de profissionais que detenham as *soft skills* desejadas, pois acredita-se que estas são fundamentais para o desenvolvimento de carreiras de sucesso. Assim, no momento de seleccionar os seus colaboradores, as organizações de TIC não se focam só na componente técnica mas também na componente comportamental (Hamilton *et al.*, 2015). As empresas devem evitar a contratação de pessoas apenas pelas competências técnicas, sem perceber se os seus valores *core* e cultura assentam/combinam com os da organização (Richens, 1998).

III - O Estágio

1. A Empresa e o Grupo

A QiBit pertence à multinacional Italiana GiGroup sendo a empresa de recursos humanos do grupo exclusivamente dedicada à área das Tecnologias da Informação e Comunicações (TIC). O Grupo oferece aos seus clientes um portfólio de serviços nas áreas do Recrutamento Especializado, Outsourcing, Trabalho Temporário, Formação, Consultoria de RH bem como outras atividades complementares. Esta multinacional está presente em toda a Europa, Ásia, América e África desenvolvendo as suas atividades em mais de 40 países. Através de departamentos especializados e de equipas locais e internacionais dedicadas, o Grupo tem desenvolvido fortemente a sua experiência em grandes empresas e multinacionais, implementando soluções globais

como por exemplo *Site Managed Services* ou *Assessment Centers*. Em 2014, a GiGroup, apresentou um volume de negócios de 1,350 milhões, contando com mais de 2400 colaboradores internos e colaborou com mais 12.000 empresas clientes.

A GiGroup chegou a Portugal em 2015 atuando através as suas duas marcas QiBit e Wyser, estabelecendo escritórios em Lisboa e no Porto. Em 2016 chegou a Portugal a GiTT, marca do grupo exclusivamente dedicada ao Trabalho Temporário e que tem como objetivo a oferta de soluções customizadas nesta área. A Wyser é a empresa do Grupo dedicada ao Recrutamento e Seleção Especializado de quadros médios e superiores e, em Portugal, desenvolve a sua atividade na área da Engenharia, Sales & Marketing, Banca e Seguros, Contabilidade e Finanças. A QiBit tem como missão ser um parceiro estratégico para os seus clientes, desenvolvendo relações de confiança e atuando com rapidez, oferecendo um serviço de qualidade contribuindo, assim, para o sucesso dos clientes através da prestação de serviços de Recrutamento e Seleção e Outsourcing.

A equipa QiBit é constituída por consultores seniores especializados na identificação de profissionais das TIC o que tem permitido à empresa alargar o seu leque de clientes a empresas de renome no mercado, como por exemplo, a Coriant, a Vodafone ou o BNP Paribas. A QiBit pretende cumprir a sua missão através da prática dos seus valores: Confiança, Lealdade, Criatividade, Inovação, Perseverança, Flexibilidade e *Know-How*. Os serviços providenciados pela QiBit são:

- Outsourcing - Representa uma das atividades core da empresa e consiste na colocação de profissionais das TIC nas empresas clientes assegurando o recrutamento, formação e acompanhamento dos seus colaboradores ao longo de toda a permanência na empresa cliente;

- R&S – Processos customizados dirigidos aos perfis de TIC, tendo em conta as necessidades de cada cliente e as especificidades de cada perfil;
- Recrutamento Internacional - procura e atração de candidatos, realizando pesquisa internacional e focando-se em projetos de mobilidade internacional, através de uma equipa multicultural e multilinguística;
- *Assessment Centers* - Permitem aos Departamentos de Recursos Humanos e aos Gestores das organizações ter uma visão mais detalhada e real sobre as capacidades e competências dos candidatos.

2. Processo de Recrutamento e Seleção na QiBit

Com o objetivo de tornar mais perceptíveis as minhas atividades durante o estágio importa referir como se realiza, de uma forma geral, o processo de Recrutamento e Seleção na QiBit. Para que o processo de recrutamento e seleção possa ir de encontro às necessidades do cliente, é agendada uma reunião para recolha dos dados e informações acerca do mercado em que opera o cliente, da sua cultura, missão, visão e valores bem como dos dados relevantes da oportunidade em questão. Este momento é muito importante pois, se o perfil não for descrito com detalhe e não existir diálogo entre os consultores e a empresa cliente corre-se o risco de não existir compatibilidade no perfil, o que pode conduzir a custos de tempo e dinheiro e não apresentarmos uma *shortlist* com as características pretendidas.

2.1 Atração e Identificação de Candidatos

Após definição do perfil pretendido, abre-se um processo na base de dados com a respetiva referência. De seguida procede-se à elaboração de um anúncio para publicar em todas as plataformas *online*. As plataformas que habitualmente são utilizadas pela QiBit são o Net.empregos, ItJobs, Sapo Empregos, o *Web Site* da empresa e o LinkedIn.

Estas plataformas são direcionadas para o grupo-alvo que pretendemos - os profissionais das TIC. Através destes *websites* de emprego consegue-se abranger profissionais da área que, deliberadamente, estão dispostos e motivados a conhecer novas oportunidades profissionais e a mudar de emprego. Já o *site* da empresa torna-se extremamente importante neste processo pois os candidatos ficam a conhecer todas as oportunidades que a empresa tem em aberto podendo submeter a sua candidatura através dele. Sendo uma *start-up* é uma forma de a QiBit se dar a conhecer aos profissionais que operam no mercado das TIC que a partir daqui podem aceder a toda a informação institucional.

O LinkedIn é o principal meio utilizado para atingir os candidatos que melhor se adequam a cada perfil e função. Num mercado tão competitivo como o das TIC, muitas vezes, o contacto é dirigido a colaboradores que estão alocados em projetos em empresas concorrentes. Esta é uma forma de recrutamento singular, que permite a identificação de candidatos com as características exatas para o perfil e que desempenham com sucesso funções similares às requeridas. Através desta plataforma de recrutamento os consultores têm a vantagem de contactar diretamente com estes profissionais, de forma discreta e confidencial, apresentando a proposta em questão mesmo que estes não estejam à procura de novas oportunidades.

A base de dados da empresa, o *Ginius*, também é muito útil no sentido de se conseguir ter acesso a todos candidatos que foram anteriormente entrevistados e que poderão ter um perfil bastante válido para as novas oportunidades. Nesta plataforma estão todos os candidatos entrevistados por todos os consultores e, aqui, podemos consultar o seu C.V e todos os dados relativos a cada candidato, facilitando, assim, o trabalho dos consultores.

O *e-mail* das candidaturas é outra ferramenta de pesquisa de profissionais. Aqui, são anexadas todas as candidaturas e respetivos C.V de todas as oportunidades, organizadas por categorias. Muitas vezes, as candidaturas não são adequadas para aquela oportunidade em específico, porém, são bastante válidas e, posteriormente, são utilizadas para outras oportunidades que surjam.

A referenciação é uma outra forma de se conseguir chegar aos profissionais com as características pretendidas. Assim, sempre que um candidato é contactado é-lhe colocada a questão da referenciação, ou seja, se conhece alguém que tenha as características necessárias e possa estar disponível para novos desafios profissionais. Os consultores desenvolvem igualmente um importante trabalho de *networking* promovendo uma relação de familiaridade com profissionais já anteriormente colocados no mercado.

O contacto com as Universidades é feito através da presença física de elementos da empresa bem como da partilha de ofertas nas suas plataformas de emprego *on-line* ou junto dos seus Gabinetes de Apoio à Criação de Emprego e Estágios. A maioria dos clientes prefere alunos da Faculdade de Ciências e Tecnologias de Lisboa e do Instituto Superior Técnico, pelo que é nessas instituições que se investe mais na atração de potenciais candidatos.

2.2. A Seleção de Candidatos

2.2.1 Triagem de candidatos

O processo de seleção é iniciado a partir do momento que começam a surgir candidaturas e respostas aos nossos contactos, através da triagem curricular e da confirmação das referências. Assim, começa-se por contactar os candidatos para compreender o seu interesse na oportunidade em questão e se efetivamente são

detentores das características técnicas necessárias para ocupar a posição. A partir daí começa-se a agendar entrevistas com os candidatos triados.

2.2.2. *Entrevistas aos candidatos*

Durante as entrevistas, para algumas oportunidades e sempre que solicitado pelo cliente, são aplicados testes Psicométricos e inventários de Personalidade para melhor se avaliar a adequação do candidato à posição que irá ocupar e/ou à cultura organizacional. Após os candidatos serem entrevistados é elaborado um resumo da entrevista no qual são apontados os principais aspetos do candidato. Posto isso é elaborada e enviada ao cliente uma *short-list* de candidatos com os perfis que mais se adequam ao requerido pelo cliente. Este decide após entrevista a esses candidatos.

2.2.3 *Fase de Assessment*

A fase de *Assessment* consiste numa avaliação de competências comportamentais tendo em vista o seu enquadramento na cultura organizacional da empresa cliente. Trata-se de uma fase decisiva no processo de seleção, ou seja, os candidatos que chegam à fase de *Assessment* já passaram em todas as outras fases anteriores.

Esta fase é apenas colocada em prática quando solicitada pelo cliente e dependendo dos processos. Apesar de algumas empresas exigirem esta fase, é importante realçar que, as *Soft Skills* e a atitude do candidato são um fator determinante, ou seja, mesmo que detenham as competências técnicas exigidas para o exercício da função, se as *Soft Skills* não forem ao encontro do que é pretendido pela organização, os candidatos são excluídos. Dado que a QiBit é parceira de várias empresas que por vezes solicitam os seus serviços para avaliar as competências comportamentais de candidatos por elas recrutados.

O processo é considerado finalizado quando o cliente toma a sua decisão final acerca do colaborador. Normalmente, a QiBit faz o acompanhamento inicial ao candidato facilitando a integração do colaborador bem como, para o caso de surgir algum problema como por exemplo a inadaptação do colaborador ou necessidade de substituição, facilitarmos o processo junto do cliente. Se, realmente, esta situação ocorrer a QiBit poderá reiniciar o processo.

3. Descrição das Atividades de Estágio

Numa fase inicial do estágio, procurei conhecer bem a empresa e em especial a área das TIC na qual me viria a integrar. Desta forma, principiei o meu estágio através de um processo de formação com os elementos da minha equipa, onde me foram transmitidas informações acerca do Grupo, do *Work-flow*, das minhas funções e de como as desempenhar. A pequena dimensão da equipa permitiu um acompanhamento próximo por parte das consultoras, do comercial e *manager* o que me proporcionou a oportunidade de estar envolvida de modo mais aprofundado nos diferentes processos. Foi-me dada a oportunidade de participar em projetos de grande responsabilidade, aumentando as minhas responsabilidades e alargando a amplitude do estágio.

Durante esta formação inicial e ao longo do meu percurso de estágio contactei frequentemente com o programa de base de dados da empresa, o *Ginius*, na qual estão todos os processos de recrutamento abertos pela empresa. Estão disponíveis os CV's dos candidatos entrevistados para cada processo bem como a informação referente a todos eles, organizada por consultor. Inicialmente procedia apenas ao *upload* dos CV's na base de dados. Posteriormente, procedi à pesquisa de perfis em várias bases de dados, atualização de CV's, criação de novos processos, e ainda auxiliei na introdução

de dados de cada perfil. Através da plataforma procedi também à criação de referências para os anúncios, gestão dos anúncios, consulta das *hotlists* e atualização dos processos.

Assim que surgia um perfil por parte de um cliente, era da minha responsabilidade elaborar e publicar um anúncio referente ao mesmo. Os anúncios seguiam quase sempre a mesma estrutura, com algumas divergências no caso de certos perfis mais específicos. Após se atribuir um título à função, era necessário colocar uma apresentação pré-definida da QiBit, a apresentação da empresa cliente (normalmente o nome é mantido confidencial), seguida da descrição da função, dos requisitos (técnicos e comportamentais), oferta, *e-mail* e referência para a qual os interessados deveriam enviar a sua candidatura.

De seguida, colocava os anúncios *online* em todas as plataformas já referidas no ponto 2 deste trabalho. A partilha das oportunidades nos *sites* das Universidades bem como o contacto com os Gabinetes de Apoio à Criação de Emprego e Estágios também faziam parte das minhas responsabilidades. Também realizava contactos com as Associações de Estudantes, os gabinetes dos cursos nos quais fazia sentido partilhar oportunidades de TIC, com os *Facebooks* e Grupos dos alunos desta área. Sempre que me era possível, executava pesquisa ativa ao mercado laboral através do *LinkedIn*. Criava projetos, pesquisava os profissionais com as características desejadas para a oportunidade em questão e contactava os profissionais. Recebia o CV dos interessados, pedia referênciação e procedia ao agendamento de entrevistas com os candidatos que preenchiam os requisitos.

Posteriormente procedia à triagem curricular, ou seja, após a receção das candidaturas, nos perfis dos projetos nos quais estava envolvida validava os CV dos candidatos que poderiam ter competências para a oportunidade. Assim, contactava os

perfis que, inicialmente, considerava válidos e agendava entrevistas (presenciais ou via Skype, caso existisse impossibilidade por parte do candidato de se deslocar às nossas instalações) para o consultor responsável pelo processo. Na dúvida, elaborava uma pequena entrevista telefónica com o objetivo de ter a certeza de que realmente, seria vantajoso conhecer aquele candidato.

Durante todo o estágio realizei várias entrevistas telefónicas, como forma de auxílio à equipa de consultoras. Eram ainda da minha responsabilidade, outras atividades de suporte como o agendamento de entrevistas, o envio de *e-mails* de confirmação das entrevistas para os candidatos bem como o agendamento e confirmação de *Assessments*. No final de cada processo, competia-me informar todos os candidatos que não avançaram no processo do declínio da sua candidatura e respetiva razão.

Logo desde início foi-me concedida a oportunidade de estar presente, embora de forma passiva, em várias entrevistas a candidatos, o que contribuiu para aprender como se conduz uma entrevista e ao mesmo tempo aprofundar os meus conhecimentos sobre os conceitos específicos das TIC. Após ter assistido a algumas entrevistas, passei a elaborar resumos dos candidatos. Posteriormente foi-me possibilitado fazer uma pequena apresentação da empresa durante uma entrevista e, posteriormente, em perfis mais simples, tive a oportunidade de conduzir sozinha entrevistas e inclusive aplicar testes psicométricos e de personalidade.

Algumas tarefas de cariz administrativo que me foram atribuídas incluíam: contacto com fornecedores; inserção de dados nas bases de dados da empresa e gestão de colaboradores em regime de prestação de serviço. Normalmente, às segundas-feiras executava a pesquisa semanal comercial nas principais plataformas de anúncios (e.g.

Expresso Empregos, Sapo Empregos, ItJobs, LinkedIn, TechnoJobs) e elaborava um documento Excel com todas as oportunidades de emprego *online* que não fossem de empresas nossas concorrentes. Às sextas-feiras ficava responsável por todas as atividades relacionadas com a receção da empresa, nomeadamente: receção dos candidatos para entrevista e seu acompanhamento na empresa; receção de chamadas telefónicas incluindo esclarecimento de dúvidas e prestar informações e ainda a preparação da sala de reuniões, sempre que necessário.

Foi-me possibilitado participar num evento na Microsoft que me permitiu compreender o enquadramento da área de recrutamento em que operei durante o estágio e conhecer bem todas as especificidades da área (as TIC). Este evento facilitou-me a recolha de palavras-chave e trouxe um conjunto de *inputs* relevantes para a execução do presente Relatório, a partir do contacto direto com diversos profissionais de RH na área das TIC.

Nas minhas últimas semanas de estágio, tive oportunidade de proceder à receção, acompanhamento e aculturação dos novos estagiários à empresa, tal como ocorreu comigo na minha primeira semana. O meu último dia enquanto estagiária foi extremamente importante pois tive a oportunidade de participar em atividades de *Assessment* no programa de *trainees* da Vodafone. Acompanhei um grupo de quatro candidatos garantindo que estes sabiam o que tinham que fazer, possuíam todo o material necessário para a execução das tarefas e cumpriam todas as fases de avaliação no tempo correto. No final do dia, após todos candidatos terem sido avaliados, participei na discussão de resultados (*scoring*) e dei o meu parecer acerca dos candidatos no que respeita às suas *soft skills* e adequação à cultura organizacional da Vodafone.

IV – Considerações Finais

1. Confronto entre Revisão de Literatura e Atividades Desenvolvidas

Ao longo do estágio deparei-me com algumas das dificuldades em conseguir encontrar profissionais das TIC detentores do *mix* de competências necessário para ocupar as diferentes posições referidas por Bailey e Stefaniak (1999). Verifica-se, nomeadamente, que os requisitos técnicos não são suficientes e que a maioria dos candidatos têm grandes falhas ao nível das *Soft Skills* que as empresas clientes procuram. Encontrar o candidato ideal nesta área torna-se efetivamente um grande desafio, tal como sugerido por Saad *et al.* (2013).

Tal como sugerido por diversos autores (Courtney *et al.*, 2009), a escassez de profissionais nas TIC é grande, contribuindo para o facto do número extremamente reduzido de mulheres com formação nesta área, como me foi possível comprovar pois foram muito poucas as candidatas que pude contactar. Algumas empresas clientes da QiBit, cientes deste problema, têm vindo a desenvolver políticas para aumentar as mulheres na sua força de trabalho, através da oferta de bónus, entre outras medidas tal como sugerido por vários autores (Tapia *et al.*, 2004).

Embora o Outsourcing tenha ganho peso como uma solução para colmatar as necessidades de profissionais das TIC (López-Bassols, 2002), a precaridade que lhe está associada afasta muitos dos candidatos. Apesar de em vários países da Europa ser uma medida de sucesso, no nosso país, e apesar de todas as mudanças que têm existido no mercado laboral nos últimos anos, o pensamento ainda recai sobre a ideia de um “*emprego para a vida*” e o Outsourcing é visto como incerto, promovendo sentimentos de instabilidade e desconfiança.

No momento de recrutar Recém-graduados, verifica-se que as empresas apenas procuram estudantes de faculdades de renome no mercado, limitando o recrutamento a certas instituições de elite (Cappelli, 2001), como sugerem as taxas de empregabilidade dos alunos de diferentes universidades. Nomeadamente, os alunos de Ciências Computacionais e Programação do IST têm uma taxa muito superior à dos alunos de outras universidades (> 99%).

De igual modo se verifica que a idade é um critério muito valorizado no recrutamento nesta área. Os perfis que nos chegam raramente se dirigem a profissionais com mais de cinco anos de experiência, em parte porque as empresas clientes não têm disponibilidade financeira para pagar ordenados a partir de um certo nível de senioridade, como sugerido por Cappelli (2001). Esta é aliás outra das dificuldades com que se deparam muitas das empresas clientes dado que a escassez de profissionais conduziu à inflação dos níveis salariais nesta área.

Quando questionados sobre o que apreciam numa nova oportunidade/desafio profissional, os candidatos tendem a referir o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, os horários de trabalho flexíveis, as oportunidades de crescimento e mentoria, tal como referido por Schulz e Waltman (2008). A imagem da entidade empregadora, as possibilidades de desenvolvimento de carreira, novas formas de trabalho, ambiente de trabalho e a segurança no trabalho são fatores valorizados pelos profissionais no momento de abraçar novas oportunidades profissionais, tal como indiciado por Keim e Weitzel (2006). Por vezes, um projeto desafiante e motivador e perspectivas de continuidade numa empresa de renome no mercado, são fatores mais valorizados do que ordenados altos.

Também ao nível do R&S em si são observadas muitas características em comum entre a revisão de literatura e as práticas abordadas por esta com o que é praticado na QiBit enquanto empresa que opera nesta área. A Internet é vista como a fonte de recrutamento mais eficaz e eficiente. Desta forma, a QiBit tem concentrado esforços no sentido de estabelecer a sua presença na Internet como ferramenta ativa no recrutamento de profissionais das TIC, à semelhança do sugerido por Agarwal e Ferratt (1998). A procura de candidatos com recurso a ferramentas como o *LinkedIn* e *Facebook*, blogues das áreas das TIC, *Twitter*, jogos *online* são as ferramentas de recrutamento mais utilizadas no momento de recrutar, como apontado por Eckhardt *et al.* (2011), sendo o *LinkedIn* indispensável para a procura ativa de profissionais nesta área. A publicação dos anúncios no *site* da empresa bem como em outros *sites* de partilha de oportunidades profissionais são técnicas referidas por DeMers (2002) que teve oportunidade de utilizar durante o estágio. As relações profissionais e pessoais, incluindo a referenciação, rede de contactos e de parceiros são outras formas de recrutamento utilizadas pela empresa e referidas na literatura consultada (*e.g.* Agarwal e Ferratt, 1998; Schulz *et al.*, 2008).

As bases de dados são fundamentais para esta área, como referido por DeMers (2002), principalmente ao nível da velocidade do recrutamento. Promovem a automatização dos sistemas facilitando a procura de candidatos já entrevistados e as características de cada um, auxiliando os consultores e fazendo um registo exato e preciso de todas as fases de cada projeto e em que fase se encontra. O sistema de base de dados da QiBit - *Ginius* - representa um grande suporte e auxílio à empresa.

No momento de seleccionar os seus colaboradores, e elaborar a *short-list* os consultores da QiBit não se focam na componente técnica mas sim na componente comportamental como apontado por Hamilton *et al.* (2015). É claro que a componente técnica é importante mas, cada vez mais, é-nos exigido pelas empresas clientes, o

enfoque nas *Soft Skills*, visto que a componente técnica pode ser mais facilmente transmitida através de formação. Assim, é necessário perceber se os seus valores *core* e cultura se adequam aos da organização como propõe Richens (1998), o que justifica a realização dos *Assessment*.

Neste momento, no sentido de aumentar o seu espectro de atuação, alcançando um maior número de profissionais, a QiBit prepara-se para iniciar a estratégia de recrutamento *Crossboarder*, tal como alguns autores sugerem (e.g. Keim e Weitzel, 2006), procurando atrair profissionais no estrangeiro, em países onde a marca GiGroup está presente, de forma a facilitar o processo.

2. Avaliação da Experiência de Estágio

O estágio realizado na QiBit permitiu-me enriquecer a nível pessoal e profissional, tendo ficado com uma visão completamente diferente do mercado de trabalho específico das TIC. Neste ponto dá-se conta das oportunidades e desafios do estágio, bem como das limitações associadas à elaboração do presente Relatório.

2.1. Oportunidades e desafios do Estágio

Foi um prazer fazer parte de uma equipa em construção e perceber quais os desafios que se colocam a uma *Start up* que necessita de crescer num mercado altamente competitivo. O conhecimento aprofundado das TIC, dos perfis e das especificidades deste setor incutiu-me o gosto pelo R&S nesta área tão desafiante. Todos os dias existam perfis acerca dos quais nunca tinha ouvido falar, com novas tecnologias e requisitos, levando a que estivesse em constante pesquisa e na procura de aumentar o meu conhecimento. Também os profissionais desta área são pessoas com características peculiares e cada contacto telefónico ou entrevista ocasionavam situações inesperadas o que me permitiu tornar numa pessoa mais flexível.

É indispensável a referência à equipa e à cultura organizacional que me acompanhou ao longo do estágio. A cultura organizacional da empresa assenta em fundamentos essenciais como a partilha do conhecimento, o apoio e acompanhamento constantes, valorização das pessoas, compreensão, no espírito de equipa e na promoção das relações interpessoais. A oportunidade que a equipa QiBit me proporcionou de aprender, todo o esforço e disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas e transmissão de conhecimentos para que me tornasse autónoma e, efetivamente, desenvolver e colocar em prática os meus conhecimentos académicos, tornou possível o sucesso do estágio superando, assim, todas as minhas expectativas.

2.2. Limitações

O tempo de estágio (três meses) é, na minha opinião, muito pouco, sendo esta uma grande limitação à elaboração do meu Trabalho Final de Mestrado. A recolha de dados bem como a consolidação de conhecimentos foram condicionados pela escassez de tempo. Por exemplo, ao nível da Avaliação comportamental não me foi possível estar presente em nenhum *Assessment*, devido à condicionante temporal. E, apesar de não constar nas minhas atividades de estágio, também considero uma limitação não ter sido possível estar presente em nenhuma reunião de carácter comercial com os clientes da empresa. É uma atividade de grande responsabilidade e, compreensivelmente, não existiu essa possibilidade, porém, teria sido uma mais-valia no sentido de ter oportunidade de acompanhar todo o processo de Recrutamento e Seleção, desde a fase inicial até ao momento da colocação do colaborador na empresa. A presença nesta etapa do processo teria sido uma mais-valia para a elaboração do presente relatório.

O facto de a empresa não permitir a partilha e utilização de documentos e informações condicionou o meu trabalho.

As especificidades desta área e todas as condicionantes que envolvem o meio das TIC levou a que tivesse dificuldade em selecionar informação relevante para a elaboração da revisão bibliográfica.

3. Conclusões

O R&S na área das TIC possui especificidades e contornos que o tornam, realmente, muito distinto das outras áreas não só no nosso país como ao nível global. É sem dúvida um dos temas mais pertinentes no mercado laboral atual.

A experiência de estágio na QiBit e todas as oportunidades de aprendizagem e a aplicação de conhecimento foram fundamentais para conseguir alcançar os objetivos propostos inicialmente e que se procura reportar no presente trabalho.

Pude constatar que a QiBit possui e coloca em prática as condutas e procedimentos de Recrutamento e Seleção no mercado das TIC , referidas pelos autores consultados para a realização deste trabalho. Desta forma, posso afirmar que tive oportunidade de contactar e trabalhar com uma empresa de excelência no mercado e que aplica as práticas e técnicas referidas como sendo as mais eficientes. Verifica-se ainda que, embora seguindo etapas bem definidas, há uma clara preocupação com a customização e adaptação das diferentes práticas de Recrutamento e Seleção consoante o processo em questão. Foi ainda possível constatar que, a QiBit se vê diariamente confrontada com as especificidades e dificuldades associadas ao mercado laboral das TIC que tive ocasião de referir ao longo da revisão bibliográfica, tentando contornar esta situação através da implementação de algumas das medidas ao seu alcance. A empresa trabalha no sentido de oferecer um serviço de excelência aos seus clientes pelo que se foca em permitir aos seus clientes o acesso aos melhores profissionais e assim contribuir para o sucesso organizacional das empresas clientes.

Durante o processo de execução do presente trabalho vi-me confrontada com uma realidade ao nível dos RH que, durante o meu percurso académico, nunca tinha abordado aprofundadamente o que me permitiu conhecer um mercado de trabalho muito exigente e competitivo até então desconhecido para mim. Considero que ainda existe um longo caminho a percorrer, a nível global, para que seja possível atenuar a atual discrepância entre a oferta e a procura no mercado das TIC, por forma a mitigar a grande escassez de profissionais existente.

Bibliografia

- Agarwal, R. e Ferratt, T. W. (1998). Recruiting, Retaining, and Developing IT Professionals: An Empirically Derived Taxonomy of Human Resource Practices. In *Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research*, pp. 292-302. ACM.
- Agarwal, R. e Ferratt, T. W. (2002). Enduring Practices for Managing IT Professionals. *Communications of the ACM*, Vol. 45, No. 9, pp. 73-79.
- Asgarkhani, M. e Wan, J. (2007). Key Attributes for Success Within the ICT Job Market: A Case Study of ICT Students. In *Proceedings of the 20th Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications*, pp. 11-14
- Disponível em: <https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=Key+Attributes+for+Success+within+the+ICT+Job+Market%3A+A+Case+Study+of+ICT+Students%E2%80%99+View&btnG=&lr=> . Acesso em: 05-03-2016
- Babin, R., Grant, K. A. e Sawal, L. (2010). Identifying Influencers in High School Student ICT Career Choice. *Information Systems Education Journal*, Vol. 8, No.26 , pp. 1-18.
- Bailey, J. L.e Stefaniak, G. (1999). Preparing the Information Technology Workforce for the New Millennium. *ACM SIGCPR Computer Personnel*, Vol. 20, No. 4, pp. 4-15.
- Buarki, H., Hepworth, M. e Murray, I. (2011). ICT skills and Employability Needs at the LIS Programme Kuwait: A Literature Review. *New Library World*, Vol. 112, No. 11/12, pp. 499-512.
- Cappelli, P. (2001). Why Is It So Hard to Find Information Technology Workers?. *Organizational Dynamics*, Vol. 30, No. 2, pp. 87-99.

- Courtney, L., Lankshear, C., Anderson, N. e Timms, C. (2009). Insider Perspectives vs. Public Perceptions of ICT: Toward Policy for Enhancing Female Student Participation in Academic Pathways to Professional Careers in ICT. *Policy futures in education*, Vol. 7, No. 1, pp. 44-64.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C.C., Marques, C. A. e Gomes, J. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Edição, Edições Sílabo.
- DeMers, A. (2002). Solutions and Strategies for IT Recruitment and Retention: A Manager's Guide. *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 1, pp. 27-40.
- Eckhardt, A., Brickwedde, W., Laumer, S. e Weitzel, T. (2011). The Need for a Recruiter 2.0 for Hiring IT Talent–The Case of a German Software Manufacturer. *Managing IT Human Resources: Considerations for Organizations and Personnel*, IGI Global, pp. 325-339.
- Feldman, D. C. e Klaas, B. S. (2002). Internet Job Hunting: A Field Study of Applicant Experiences With On-line Recruiting. *Human resource management*, Vol. 41, No. 2), pp. 175-192.
- Forgasz, H., Leder, G. e Tan, H. (2011). Facebook and Gendered Views of ICT. In *Global Learn*, Vol. 2011, No. 1, pp. 1718-1727.
- Hamilton, M., Carbone, A., Gonsalvez, C. e Jollands, M. (2015). Breakfast With ICT Employers: What Do They Want to see in Our Graduates? In *Proceedings of the 17th Australasian Computing Education Conference (ACE 2015)*, Vol. 27, No. 1, pp. 30.
- Disponível em
https://scholar.google.pt/scholar?q=Breakfast+With+ICT+Employers%3A+What+Do+They+Want+to+see+in+Our+Graduates%3F&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5 . Acesso em: 06-03-2016

- Hassan, W., Razi, A., Qamar, R., Jaffir, R. e Suhail, S. (2013). The Effect of Training on Employee Retention'. *GJMBR-A: Administration and Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 17-20.
- Hu, M. C., Zheng, C. e Lamond, D. (2007). Recruitment and Retention of ICT Skills Among MNCs in Taiwan. *Chinese management studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 78-92.
- Jewell, H., & Maltby, J. R. (2001). Female Involvement in Information Technology Degrees: Perception, Expectation and Enrolment. *ACIS 2001 Proceedings*, pp. 22.
- Disponível em:
<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1034&context=acis2001> .
Acesso em: 22-02-2016
- Keim, T. e Weitzel, T. (2006). Strategies for Hiring IT Professionals: An Empirical Analysis of Employer and Job Seeker Behavior on the IT Labor Market. *AMCIS 2006 Proceedings*, pp. 438.
- Disponível em:
<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1986&context=amcis2006> .
Acesso em: 05-03-2016
- Koppi, T. J., Naghdy, F., Chicharo, J. F., Sheard, J., Edwards, S., & Wilson, D. (2008). The Crisis in ICT Education: Na Academic Perspective. In *Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education*, pp. 505-508.
- Kucharova Mackayova, V., Kal'avska, A. e Sirotiaková, M. (2013). Recruitment of Generation Y Employees by Means of Social Networks, pp. 110-124.
- Logan, K. e Crump, B. (2007). The Value of Mentoring in Facilitating the Retention and Upward Mobility of Women in ICT. *Australasian Journal of Information Systems*, Vol. 15, No. 1.
- López-Bassols, V. (2002). ICT skills and employment. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, 2002/10, OECD Publishing.

- Luftman, J. N., Ben-Zvi, T., Dwivedi, R. e Rigoni, E. H. (2012). IT Governance: An Alignment Maturity Perspective. *Business Strategy and Applications in Enterprise IT Governance*, pp. 87-101.
- Mammadova, M. H., Jabrayilova, Z. G. e Mammadzada, F. R. (2015). Managing the IT Labor Market in Conditions of Fuzzy Information. *Automatic Control and Computer Sciences*, Vol. 49, No. 2, pp. 88-93.
- Miliszewska, I. e Moore, A. (2010). Encouraging girls to consider a career in ICT: a review of strategies. *Journal of Information Technology Education*, Vol. 9, pp. 143-166.
- O'Neill, K. e Shortt, D. (2009). ICT and Women. Information Technology Association of Canada. *Journal of Career Development*, Vol. 37, No. 4, pp. 717-734.
- Potosky, D. e Ramakrishna, H. (1998). A Conceptual Framework for Predicting the Career Success of IS Professionals. In *Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, pp. 174-179.
- Disponível em:
https://scholar.google.pt/scholar?q=Potosky%2C+D.+e+Ramakrishna%2C+H.+%281998%29.+A+Conceptual+Framework+for+Predicting+the+Career+Success+of+IS+Professionals.+In+Proceedings+of+the+1998+ACM+SIGCPR+conference+on+Computer+personnel+research%2C+pp.+174-179.&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5 . Acesso em: 28-03-2016
- Raghuram, P. (2004). Migration, gender, and the IT sector: intersecting debates. In *Women's Studies International Forum*, Vol. 27, No. 2, pp. 163-176, Pergamon.
- Rosenbloom, J. L., Ash, R. A., Dupont, B. e Coder, L. (2008). Why Are There so fFew Women in Information Technology? Assessing the Role of Personality in Career Choices. *Journal of Economic Psychology*, Vol. 29, No. 4, pp. 543-554.

Saad, M., Shamsuri, M., Robani, A., Jano, Z. e Abdul Majid, I. (2013). Employers' Perception on Engineering, Information and Communication Technology (ICT) Students' Employability Skills. *Global Journal of Engineering Education*, Vol. 15, No. 1, pp. 42-46.

Schulz, E., Camp, R. R. e Waltman, J. L. (2008). Incremental effectiveness of two key IT recruitment methods. *Journal of Managerial Issues*, pp. 195-213.

Siiman, L. A., Pedaste, M., Tõnisson, E., Sell, R., Jaakkola, T. e Alimisis, D. (2014). A Review of Interventions to Recruit and Retain ICT Students. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, Vol. 6, No. 3, pp. 45.

Starkweather, J. A. e Stevenson, D. H. (2011). IT Hiring Criteria vs. Valued IT Competencies. *Managing IT Human Resources: Considerations for Organizations and Personnel: Considerations for Organizations and Personnel*, pp. 66-81

Richens, E. (1998). HR Strategies for IS Professionals in the 21st Century. In *Proceedings of the 1998 ACM SIGCPR conference on Computer personnel research*, pp. 289-291.

Disponível em:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=heh&AN=6413258&lang=pt-br&site=eds-live&scope=site>> Solutions and Strategies for IT Recruitment and Retention: A Manager's Guide.> Acesso em: 21-02-2016

Slaughter, S. e Ang, S. (1996). Employment Outsourcing in Information Systems. *Communications of the ACM*, Vol. 39, No. 7, pp. 47-54.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G. e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos. Métodos e Práticas*, 3ª Edição, Lidel – Edições técnicas, Lda. Cap. II, pp. 53-73.

Tapia, A. H. e Kvasny, L. (2004). Recruitment Is Never Enough: Retention of Women and Minorities in the IT Workplace. In *Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment*, pp. 84-91, ACM

Disponível em: <https://scholar.google.pt/scholar?hl=pt-PT&q=Tapia%2C+A.+H.+e+Kvasny%2C+L.+%282004%29.+Recruitment+Is+Never+Enough%3A+Retention+of+Women+and+Minorities+in+the+IT+Workplace.+In+Proceedings+of+the+2004+SIGMIS+conference+on+Computer+personnel+research%3A+Careers%2C+culture%2C+and+ethics+in+a+networked+environment%2C+pp.+&btnG=&lr=> . Visto em: 12-03-2016

Umapathy, K. e Ritzhaupt, A. D. (2011). Role of Professional Associations in Preparing, Recruiting, and Retaining Computing Professionals. In *Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research*, pp. 49-57, ACM.

Disponível em: https://scholar.google.pt/scholar?q=Umapathy%2C+K.+e+Ritzhaupt%2C+A.+D.+%282011%29.+Role+of+Professional+Associations+in+Preparing%2C+Recruiting%2C+and+Retaining+Computing+Professionals.+In+Proceedings+of+the+49th+SIGMIS+annual+conference+on+Computer+personnel+research%2C+pp.+49-57%2C++ACM&btnG=&hl=pt-PT&as_sdt=0%2C5 . Acesso em: 12-03-2016

Van Der Heijden, B. I., Van der Schoot, E., Scholarios, D., Marzec, I., Bozionelos, N., Epitropaki, O. e Van der Heijde, C. (2010). Employability Management Needs Analysis for the ICT Sector in Europe: The Case of Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of CENTRUM Cathedra*, Vol. 3, No.2, pp. 182-200.

Van Der Vyver, G. (2009). The Search For the Adaptable ICT Student. *Journal of Information Technology Education*, Vol. 8, No. 1, pp. 19-28.

Wilden, R., Gudergan, S. e Lings, I. (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, No. 1-2, pp. 56-73.

<http://www.qibit.pt/>

Anexos

Anexo 1: Guia de Entrevista na QiBit

1. Caro (nome do candidato), obrigada por ter vindo
2. Já conhece a nossa empresa?

A GiGroup é uma multinacional de origem Italiana que desenvolve a sua atividade nas áreas do Recrutamento e Seleção, Outsourcing Trabalho Temporário, Consultoria de RH, Formação e outras atividades complementares na área dos Recursos Humanos.

Está presente em mais de 40 países e conta com cerca de 2400 colaboradores diretos.

Em Portugal, a empresa atua através das suas marcas Wyser, QiBit e recentemente com a GiTT, marca exclusivamente dedicada ao trabalho temporário.

A Wyser é a empresa do grupo dedicada ao recrutamento e seleção de quadros médios e superiores nas áreas de Engineering, Sales & Marketing, Banking & Insurance e Finance & Accounting.

A QiBit é a empresa do grupo exclusivamente dedicada ao recrutamento de perfis de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), para projetos de integração direta na estrutura do cliente ou em regime Outsourcing.

3. Agora passo-lhe a palavra e, peço-lhe que descreva o seu percurso profissional/académico, de forma a podermos conhece-lo melhor.

Durante a explicação do candidato questionar acerca de vários pontos:

- 3.1. Qual a duração do seu percurso académico? Qual a média final que obteve?
- 3.2. Qual o tema em que incidiu o seu projeto final? Que tecnologias utilizou?

- 3.3. Em que consistia o projeto em que esteve inserido?
- 3.4. Quantas pessoas estavam envolvidas no projeto?
- 3.5. Que tipo de tarefas desempenhava? Qual o seu papel no trabalho no grupo/equipa?
- 3.6. Que tipo de tecnologias utilizou?
- 3.7. Teve a oportunidade de desenvolver o projeto de raiz? Se sim, como surgiu a ideia e com que objetivo?
4. Agradeço este breve resumo acerca do seu percurso académico/profissional.
Gostaria de lhe colocar algumas questões adicionais.
5. Tem conhecimento de gestão de base de dados? (Access; SQL e ETL)
6. Numa escala de 1 a 5, sendo o 1 o mais fraco e 5 excelente, como se sente a programar em R, MATLAB, VBA? Sente-se à vontade com estas linguagens de programação?
7. Tem algum conhecimento de linguagens como Python ou JS? Realizou algum trabalho ou tem experiência profissional nestas linguagens?
8. Qual o seu conhecimento de Tableau e Qlikview? É avançado ou apenas teve algum contato em pequenos projetos?
9. Como classificaria o seu nível de Inglês, numa escala de 1 a 5, sendo, uma vez mais o 1 o mais fraco e 5 excelente?
10. Quais são as características que considera que o distinguem enquanto profissional?
11. O que procura num novo projeto?
12. Quais seriam as suas expetativas salariais para abraçar um novo projeto profissional?
13. Qual a sua disponibilidade (em termos de timing) para iniciar um novo projeto?

Obrigada X (nome do candidato), por nos conceder estas informações. Agora, após o conhecer melhor, gostaria de lhe apresentar mais pormenorizadamente o projeto que temos em aberto neste momento:

14. O nosso cliente é a empresa X, conhece?

15. É uma empresa multinacional de origem X, focada na área da banca com projetos internacionais na Europa, Américas, Médio Oriente e Ásia.

Em Portugal têm um Cherd Service Center, que presta serviços a vários países onde a empresa X está presente. Sendo, assim, tão importante ser detentor de um bom nível de inglês.

O Data Scientist é responsável por analisar e tratar valores/informação que ajude os vários departamentos e entidades internas a perceber quais as tendências de produtos, serviços e clientes. Podendo, assim, ajudar a desvendar questões que podem ser melhoradas ou até novas oportunidades de negócio.

A localização dos escritórios é X

A oferta que temos para si é um contrato sem termo, sendo que o valor base é entre 1000€ e 1600€, acrescentando o subsídio de alimentação num valor acima da média.

É necessária disponibilidade inicial de 2 ou 3 meses para uma formação (obrigatória e paga pela empresa) em Londres ou Paris.

16. Parece-lhe um projeto interessante?

17. Se sim e estiver dentro dos valores:

Encaminharemos o seu perfil para o nosso cliente, para a validação e assim que tivermos feedback entraremos em contacto consigo informando-o sobre as fases seguintes do projeto. Se existir aprovação por parte do cliente irá ser entrevistado

nas instalações do cliente, pelos diretores de Recursos Humanos e de Tecnologias da Informação da empresa.

18. Se o candidato tiver o perfil adequado mas não estiver dentro dos valores:

Iremos analisar o seu perfil e caso se enquadre entraremos em contacto consigo dando feedback.

19. Se não:

Iremos ficar com o seu CV em base de dados, caso tenhamos algum projeto em aberto que se enquadre nas suas expetativas, voltaremos a conta-lo no sentido de validar se é um projeto interessante para si.

Anexo 2: Exemplo de Anúncio da QiBit

Função:

JAVA DEVELOPER (M/F)

Descrição da Oferta:

A QiBit é uma empresa Consultora de Recrutamento e Seleção dedicada exclusivamente à área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que pertence ao grupo GI, uma das maiores empresas mundiais que fornece serviços especializados para o desenvolvimento do mercado de trabalho.

O nosso cliente é uma organização global líder em serviços profissionais que oferece uma ampla gama de serviços e soluções em estratégia, consultoria, digital, tecnologia e operações. Procuram neste momento perfis de Java Developer, com os seguintes requisitos.

Requisitos:

- Licenciatura nas áreas, Engenharias ou Informática, Engenharia Eletrotécnica, Gestão de Sistemas de Informação ou similares;
- Desenvolvimento Java (JEE, JDK8, J2EE, Java EE 7, JPA2, J2SE);
- Valorizam-se conhecimentos de PL/SQL Oracle, Unix, Shell scripting;
- Bons conhecimentos de Inglês (escrito e oral).
- Apetência para o trabalho em equipa;

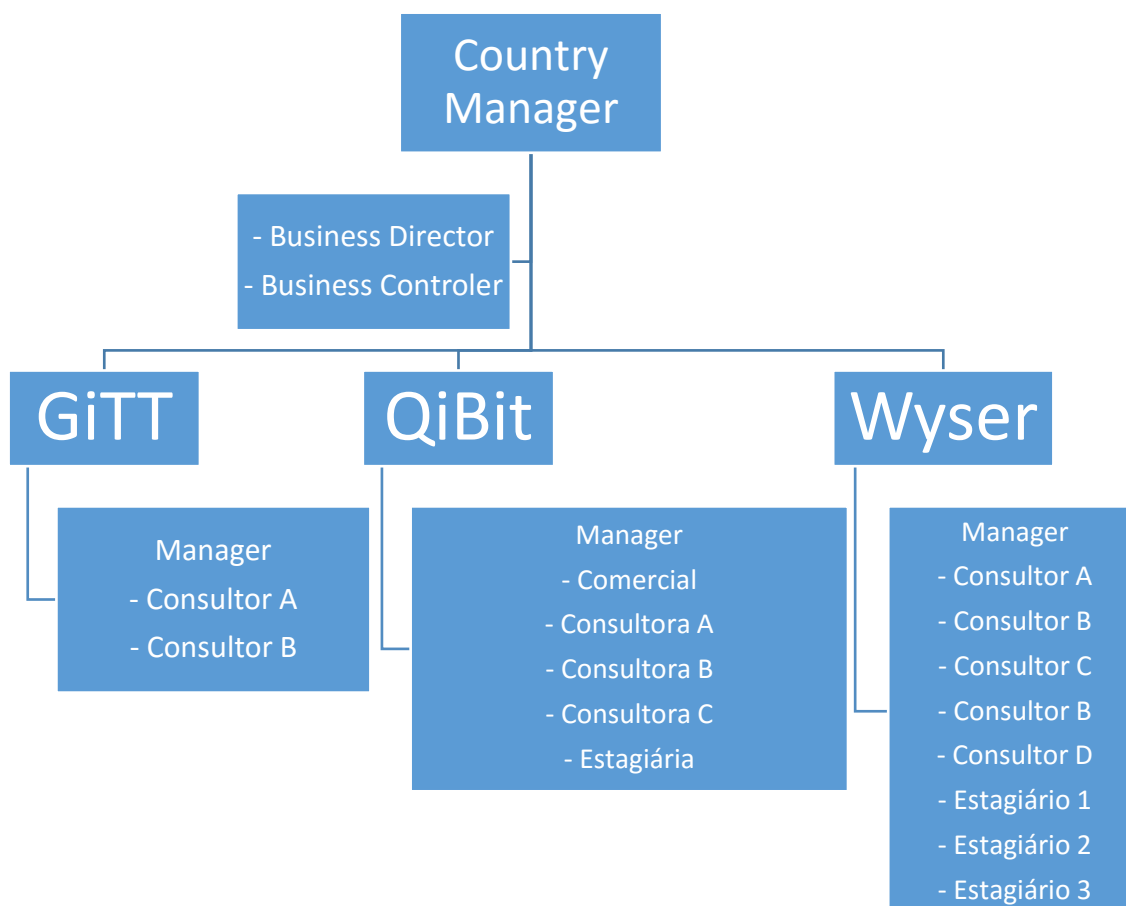
- Competências de análise e resolução de problemas;
- Boas capacidades de gestão de tempo;
- Capacidade de criar soluções orientadas ao cliente.

Oferta:

- Pacote salarial atrativo;
- Integração numa multinacional, sólida do sector de serviços de integração de sistemas e tecnologia;
- Desenvolvimento em ferramentas de última geração.

Se considera preencher os requisitos necessários envie-nos o seu CV para o e-mail candidaturas1x@qibit.pt com a referência: 13393

Anexo 3: Organograma da Empresa



Anexo 4: A equipa QiBit

Membro da Equipa	Descrição
Manager	<ul style="list-style-type: none"> • 40 anos; • Licenciada em Psicologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; • 11 anos de experiência na área dos Recursos Humanos.
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • 41 anos; • Licenciado em Estudos Internacionais pela Universidade Lusíada de Lisboa; • 12 anos de experiência na área dos Recursos Humanos
Consultora 1	<ul style="list-style-type: none"> • 33 anos; • Licenciada em Psicologia pelo Instituto Universitário da Maia • 8 anos de experiência na área dos Recursos Humanos.
Consultora 2	<ul style="list-style-type: none"> • 36 anos; • Licenciada em Psicologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. • 9 anos de xperiência na área dos Recursos Humanos.
Consultora 3	<ul style="list-style-type: none"> • 33 anos; • Licenciada em Arquitetura pelo ISCTE. • Pós-graduada em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias; • 1 ano de experiência na área dos Recursos Humanos.

